

EL LIDERAZGO COMO FACTOR DECISIVO PARA EL AUMENTO DE
PRODUCTIVIDAD Y LA MINIMIZACIÓN DE ROTACIÓN DE PERSONAL



AUTOR

ANGÉLICA PATRICIA SILVA PAMPLONA

Código del Estudiante: D0106361

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

Director: Angélica Mercedes Rodríguez Pedraza

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

BOGOTÁ D.C., COLOMBIA

1 de septiembre de 2020

Resumen

El presente ensayo argumentativo pretende explorar como la productividad puede aumentar bajo un buen liderazgo, así mismo, como con base en este, se propicia un espacio que promueve condiciones favorables para minimizar la rotación de personal por el mismo factor.

Palabras clave: Liderazgo, rotación de personal, clima organizacional, desempeño.

Leadership as a decisive factor for increasing productivity and reduction of staff rotation

The present argumentative essay tries to explore how productivity can increase under good leadership, as well as, based on this, a space with favorable conditions is promoted to minimize staff rotation by the same factor.

Key words: Leadership, staff rotation, organizational climate, performance.

INTRODUCCION

De acuerdo con el informe de Dinámica de Creación de Empresas presentado por Confecámaras, en el año 2019 se crearon 309.463 empresas, lo que representa un 2,1% más que en el 2018 (Dinero.com, 2020). Estas cifras son importantes ya que con esto se puede evidenciar el potencial de ofertas laborales que se encuentran al alcance de los colombianos todos los días, las ofertas en mención son publicitadas por medio de portales de empleo o por medio de solicitud de referidos, las cuales en su mayoría son aceptadas por las personas por un deseo de crecimiento laboral o son motivadas por el mal clima organizacional que se puede presentar en las empresas generando rotación de personal. En otros casos, la rotación que se presenta es involuntaria debido al bajo desempeño por parte del empleado, por lo que la empresa debe tomar la decisión de realizar el retiro.

Actualmente, la rotación de personal se ve impactada en gran medida debido a la contratación de personal *millenial*, quienes, por su tendencia natural y cultural, no contemplan como prioridad permanecer por años en un mismo puesto de trabajo. Así mismo, este tipo de deserción se ve impactada por la carencia de programas de desarrollo en las organizaciones, ya que ante la posible salida de un cargo critico no se cuenta con una persona que tenga las habilidades para reemplazar la posición por lo que se debe ejecutar un proceso de selección que por la urgencia y necesidad de la cobertura de la vacante en su mayoría no son de alta calidad, escogiendo al personal que no cuente 100% con las competencias que se requiere. Por lo anterior, las organizaciones enfrentan un desafío en cuanto a la retención de personal.

Por otra parte, el tiempo y alto costo en el que incurren las empresas en la búsqueda de nuevo personal es lo que quizás no ha sido analizado con detalle, puesto que la contratación de una persona requiere la superación de varias etapas dentro de un proceso completo de selección como lo son: aplicación de pruebas psicotécnicas, pruebas técnicas cuando se requieren, entrevistas, assessment center o role play games aplicadas por expertos, exámenes médicos y

posteriormente su contratación e inducción. En estos casos, los altos costos son denominados como enfermedad y “Las empresas que la padecen pierden continuamente dinero sin que sea fácil de cuantificar, ya que estos costos son diversos y tienen impactos tangibles e intangibles”. (Mejia, 2018)

Es por esto que, como administrador de empresas y con apoyo en el diplomado en Coaching y Liderazgo, se pretende demostrar los beneficios que un buen líder puede traer a la organización, logrando que el personal permanezca motivado, lo cual, puede ser efectivo como plan de retención sin que la empresa incurra en grandes gastos, generando el aumento de la productividad y la disminución en la rotación de personal.

1. El Liderazgo. Conceptos

Ralph M. Stogdill señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto" (Stogdill, 1974), es por esto que, para poder definir el término Liderazgo, es necesario conocer etimológicamente su origen; en este caso, la palabra proviene del término inglés LEADER, el cual en su versión antigua: “lædere” significa “Quien dirige, el primero o el más prominente”, a su vez, la palabra Leader está Emparentada con Ledera del Frisón antiguo, Leider en holandés, Leitari en el antiguo alto alemán y Leiter en alemán. (Online Etymology Dictionary, 2020).

Entonces, cuando se realiza la consulta del término liderazgo en el diccionario de la Real Academia Española, nos presenta tres significados, la primera: Condición de líder, la segunda: Ejercicio de las actividades de líder, y la tercera: Situación de superioridad en que se halla una institución u organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito (Real Academia Española, 2020). Esta última hace referencia al posicionamiento de una empresa o un producto en el mercado, por esta razón, no es válida para efectos del enfoque de este escrito.

Consecuentemente, para Chiavenato, “El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (Fuentes, 2019). Esta definición concuerda con el concepto brindado por Rallph M. Stogdill en el cual menciona que el liderazgo es “El proceso de conducir las actividades de un grupo e influir sobre las conductas que estos desarrollen” (Ahoraliderazgo.com, 2020). Por otro lado, (Burns, 1978) definió liderazgo “como un proceso recíproco de movilizar personas con ciertos motivos, valores, recursos económicos, políticos, y otros en un contexto de competencia y conflicto, para alcanzar metas propias o metas compartidas con sus seguidores”. Bajo estas premisas, la función del líder es dirigir con ayuda de la buena comunicación a su equipo y llevarlos al cumplimiento de metas.

Sin embargo, otros autores presentan definiciones que pueden ser confundidas con el término *Coaching*, si bien, estos conceptos están ligados en algún punto, son diferentes, por ejemplo, para Madrigal T. “El Liderazgo, es la relación interpersonal dinámica que requiere ciertas habilidades, que el mismo líder puede ir desarrollando o descubriendo en su ejercicio” (Fuentes, 2019) y para John C. Maxwell “El liderazgo representa la facultad de mejorar a las personas de un área, a través de la guía u orientación de un líder, que define como aquel que tiene esa capacidad de influencia a través de la cual sus subordinados mejoran sus aptitudes y capacidades” (Fuentes, 2019). Estas definiciones contemplan un desarrollo de habilidades y una “mejora” a las personas, lo cual, no es a fin al Liderazgo ya que como se ha visto anteriormente este concepto no implica el perfeccionamiento de competencias sino la guía para la consecución de un objetivo. Por otra parte, el Coaching de acuerdo con la Asociación Española de Coaching (ASESCO) “es una disciplina nueva que nos acerca al logro de objetivos permitiéndonos desarrollarnos personal y profesionalmente” (ASESCO, 2020).

Con base en lo anterior, me permito dar una definición propia acerca de liderazgo: “Es el poder de influencia positiva que ejerce una persona sobre uno o más individuos para la consecución de metas u objetivos”.

2. Estilos de liderazgo

Existen diversas formas de tipificar el liderazgo, de acuerdo con el enfoque y la teoría que se aplique (clásico o moderno), dichas teorías presentan una propuesta específica de cómo debe ser un líder basados en criterios como: la personalidad, los rasgos, el comportamiento, el contexto y la relación líder-seguidor, entre otros.

Desde el enfoque clásico se pueden evidenciar tres teorías. Entre los años 1920 y 1950 surge la teoría de los rasgos, la cual hace parte de las teorías del *gran hombre*, los postulados sugieren que ciertas características estables de las personas (rasgos) diferencian a quienes pueden considerarse líderes de aquellos que no lo son (Bass, 1990). Algunos estudios pretendían aislar rasgos característicos de líderes exitosos con el fin de comprobar que el líder nace y no se hace, dentro de las características que están relacionadas con el liderazgo efectivo se encuentran: altos niveles de energía, tolerancia al estrés, integridad, madurez emocional y autoconfianza. (Kirpatrick, 1991) (Bass, 1990) (Yukl, 1992). Las dos primeras características permiten capacidad de respuesta por parte del líder ante las dificultades que se puedan presentar, en cuanto a las dos siguientes, permiten mantener relaciones de cooperación con sus subordinados y la autoconfianza permite que el líder pueda alcanzar de manera efectiva sus objetivos infundiendo confianza en sus seguidores. Sin embargo, esta teoría no ha causado gran impacto en el ámbito académico debido a los resultados diversos que arrojan las pruebas de personalidad por lo que carece de síntesis para identificar líderes potenciales.

A partir de los años 1950 y 1960, se centra el análisis en la conducta de los líderes, lo que da inicio a la teoría conductual o más conocida como teoría del comportamiento, los precursores de esta aproximación fueron Lewin, Lippit y White

(Contreras, 2016), quienes concluyeron tres estilos de liderazgo ampliamente conocidos y que fueron el punto de partida para las siguientes tipologías, los cuales son: el líder democrático, quien realiza consenso grupal para la asignación de tareas, el líder autoritario, quien da órdenes y directivas sin explicar las razones que motivan sus decisiones y el líder *laissez faire* o concesivo – liberal (con el cual me identifiqué), quien desempeña un rol pasivo y solo está presente para el grupo cuando sea necesario. Así mismo, la Universidad de Ohio estableció las dimensiones de liderazgo en términos de estructura y consideración arrojando cuatro tipologías diferentes. Por otro lado, Blake and Mouton presentaron una matriz o malla gerencial similar a la de Ohio, arrojando cinco estilos de dirección puros basado en el interés por las personas y por la producción. Sin embargo, esta aproximación tendió a centrarse excesivamente en el análisis de conductas individuales en lugar de investigar los patrones de conductas específicas que los líderes utilizan para ser efectivos en determinados contextos. (Yukl, 1992).

Posteriormente, en el año 1967 surge la teoría contingente o situacional, la cual se basa en la idea de que diferentes patrones de conductas pueden ser efectivos en diferentes situaciones pero que una misma conducta no es óptima para todas ellas. (Lupano & Castro, 2003). El precursor del modelo de la contingencia fue (Fiedler, 1978) y sostiene que el estilo del líder depende de la interacción de tres variables: el poder del líder, la relación líder – seguidores, y la estructura de tareas. De acuerdo con ello, se determinan dos categorías generales que hacen referencia a los estilos de liderazgo: orientado a la tarea y orientado a la relación del modelo comportamental. Por otro lado, se encuentra el modelo situacional de Hersey y Blanchard, estos dos autores sostienen que: “la capacidad del líder para ajustar su estilo al grado de madurez del subordinado lo convierte en un dirigente efectivo” (Universidad Militar Nueva Granada, 2020), como resultado de sus aportes se obtienen cuatro estilos de liderazgo: dirigir o estilo instructor, vender o estilo persuasivo, participar o estilo participativo y delegar.

Ahora bien, desde el enfoque moderno se han tipificado tres estilos de liderazgo, el más desarrollado y estudiado es el liderazgo transformacional, este estilo construye un sistema de valores que revela la importancia de la labor que se realizará; esto estimula una mirada de equipo o de organización por sobre las perspectivas personales, a partir de lo cual es posible armonizar el trabajo requerido con las necesidades de los seguidores (Zhu, Weinchun, Sosik, Riggio, & Yang, 2012), este estilo de liderazgo exhibe elementos que lo caracterizan, tales como: la influencia idealizada que se refiere al hecho de que los líderes transformacionales son carismáticos, admirados, respetados, mediante lo cual logran la confianza de los seguidores, quienes desean imitarlos (Zdanuk & Bobocel, 2015), la motivación inspiracional, motivando el esfuerzo mancomunado, la estimulación intelectual, propiciando la innovación y la creatividad y la consideración individual, fortaleciendo relaciones interpersonales, fomentando el desarrollo personal y laboral de los colaboradores.

En contraparte, se encuentra el liderazgo transaccional, el cual se basa en acuerdos previos que realiza el líder con su subordinado. Su foco está en el diseño del marco transaccional, y en la medición y control de lo logrado. Para cada nivel de logro, existen recompensas específicas, es decir, contingentes a los diferentes estados de naturaleza o resultados posibles (Clarke, 2013), a su vez, este estilo de liderazgo también cuenta con elementos distintivos como: la recompensa contingente, la cual se remite a una interacción entre líder y seguidor guiada por intercambios recíprocos. El líder identifica las necesidades de los seguidores y realiza una transacción entre las necesidades del grupo y las de cada persona. (Lupano & Castro, 2003), es decir, premia o castiga de acuerdo con el cumplimiento de objetivos y la gestión por excepción, lógica bajo la cual el líder focaliza los esfuerzos en aquellos procesos o resultados que se desvían de lo previsto, y adopta las medidas correctivas pertinentes (Zhu, Weinchun, Sosik, Riggio, & Yang, 2012)

Así mismo, se encuentra el liderazgo carismático o teoría de la influencia, en palabras de (Conger & Kanungo, 1998) citado por (Contreras, 2016), en este estilo

de liderazgo: “se trata de líderes capaces de motivar a los seguidores a través del uso de símbolos, imágenes, historias y retórica para alcanzar grandes niveles de desempeño” (Universidad Militar Nueva Granada, 2020). Finalmente, se encuentra el estilo *laissez faire*, el cual, realiza mínimas acciones de gestión o control, y no asume sus responsabilidades, con lo cual otorga libertad para que los seguidores decidan y actúen de acuerdo con su propio criterio más que por las directrices o influencia del líder (Skogstad, Anders, Hetland, Glaso, & Einarsen, 2014) teniendo elementos principales como: el control por excepción o pasivo, es decir, solo actúa cuando la situación está fuera de lugar y la evasión a la toma de decisiones, permitiendo que los seguidores sean los que resuelvan las situaciones que se puedan presentar.

3. Motivación laboral

Para discutir acerca de la motivación laboral, se debe hacer una recopilación histórica comenzando por el padre de la administración científica: Frederick Taylor, quien por medio de un completo estudio en las acerías postula la hipótesis que la productividad laboral está principalmente definida por un eficiente sistema de administración laboral que permite incrementar la productividad de los trabajadores, el cual consiste en control y planificación donde los administradores son expertos en tiempos y movimientos, garantizando eficiencia en todas las tareas. Sin embargo, esta teoría fue altamente criticada ya que se consideraba como deshumanizada contemplando a las personas como máquinas y no como seres pensantes.

Contemporáneo a Taylor, Fayol desarrolló su teoría jerarquizando la organización proponiendo que la autoridad consiste en el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer, lo cual también fue criticado por los humanistas que vendrían posteriormente.

A mediados del siglo XX, Maslow desarrolló su teoría sobre la jerarquía de necesidades, y es aquí en donde se empieza a considerar con especial énfasis la

importancia de la motivación de las personas con el objetivo de obtener una mayor productividad, de aquí nace la pirámide de Maslow en donde se especifican cinco necesidades que deben ser satisfechas, partiendo desde las fisiológicas hasta el autodesarrollo, contando con la premisa que dichas necesidades estarán satisfechas por periodos cortos de tiempo y que no todas las personas son capaces de llegar a la cima de la pirámide. En relación, Alderfer desarrolla su teoría ERC donde contempla solo tres necesidades de existencia que deben ser satisfechas, como lo son la remuneración y la seguridad de empleo, para luego pasar a la necesidad de relación en donde deben ser comprendidos.

A su vez, Douglas McGregor desarrolló dos teorías completamente opuestas: X y Y, la primera es conocida por la frase célebre “zanahoria y garrote” en donde se considera a los empleados como haraganes y no les gusta trabajar, por esto, deben permanecer completamente supervisados y controlados, esta teoría fue utilizada por las áreas de recursos humanos por muchos años. En contraposición, se encuentra la teoría Y, la cual parte del supuesto que los individuos son seres adultos que asumen responsabilidades y desean autorrealizarse, es por esto que, la dirección debe crear las condiciones de trabajo adecuadas para cada colaborador, de tal forma que cada empleado pueda brindar lo mejor de sí mismo.

Por otra parte, Mc Clelland desarrolló su teoría de las necesidades aprendidas en donde define tres tipos: la necesidad de logro, necesidad de afiliación y necesidad de poder, estas difieren entre las personas de acuerdo con el nivel en el que se presenten.

Actualmente, las empresas continúan basando sus esfuerzos de motivación en teorías anticuadas como la X de McGregor o las de Taylor y Fayol, sin contar con que lo que motivaba a una persona en esa época no es lo mismo que motiva hoy en día, otras por su lado, consideran que solo la remuneración es motivante para un empleado, sin embargo, la teoría de los dos factores de Herzberg indica que los pagos monetarios no producen ninguna consecuencia y que la motivación

es dada solo por las funciones ejercidas por el cargo que ocupan y la libertad en la toma de decisiones, esto genera una satisfacción duradera y un verdadero aumento en la productividad. En consecuencia, las organizaciones deben tener en cuenta los deseos y las aspiraciones de sus colaboradores con el fin de maximizar su nivel de satisfacción y su permanencia con los recursos que poseen.

4. Influencia del liderazgo sobre la permanencia de un trabajador y el aumento de la productividad

Como se ha visto en los capítulos anteriores, el liderazgo y la motivación existen desde hace muchos años y el gran desafío de las organizaciones está en retener al personal generando la adecuada motivación para aumentar el compromiso, la calidad y la productividad, ya que estas guardan una estrecha relación. En adición, cuando las personas son apreciadas, tratadas con justicia y con respeto se constituye un potente motivador para el aumento del desempeño.

De acuerdo con datos presentados por la Universidad de Tarapacá de Chile, existe un respaldo empírico para la teoría de los escalafones superiores, la cual fue introducida en sus orígenes por Hambrick y Mason en 1984, en donde afirma que las cogniciones, valores, y percepciones de los principales ejecutivos influyen en el proceso de la selección de la estrategia y, en consecuencia, en el desempeño de la empresa. (Bortoluzzi, Jimenez, Silva, & Lunkes, 2017). Esta investigación arroja como resultado que el liderazgo transaccional es el dominante, seguido del liderazgo transformacional y el que más impacto negativo tiene es el estilo *laissez faire*, sin embargo, el estilo de liderazgo transaccional cuenta con una mayor sensibilidad debido a que como se vio en la teoría, este estilo se basa en acuerdos, cuando los acuerdos no son completamente aprobados por el empleado no tiende a generar un aumento significativo como cuando si lo son. (Rodriguez & Liliana Pedraja, 2017).

Por otra parte, la profesora de la Universidad Católica Andrés Bello y el IESA, Olga Bravo manifiesta en su ensayo: Dé los buenos días a la productividad: Liderazgo y desempeño en entornos VICA, a través de tres ejemplos como pequeños cambios de conducta en la jefatura puede generar un impacto tan amplio y positivo en el desempeño (entendiéndose el mismo como productividad) y entorno de toda la compañía, algunos de estos cambios son: desde luego el saludo, el cual es sumamente significativo en un contexto social, el escuchar al trabajador, el interesarse por su salud y por su familia, el realizar compromisos y cumplirlos.

En consecuencia, el liderazgo enfocado de manera positiva es influyente al interior de una organización, debido a que las personas adoptan los comportamientos de sus líderes y generalmente son estos los que más trabajan y participan en actividades en los grupos, por ende, se inculca mediante el ejemplo al empleado este tipo de conductas, desencadenando mayor productividad y menor pérdida de tiempo, así mismo, por medio de los reconocimientos que realizan, incentivan a los subordinados a ser como ellos y de esta forma es posible que sus propias cualidades de líder emerjan, completando una cadena en donde el liderazgo informal es fuente de nuevos talentos y en ausencia de los directivos puedan optar por estas posiciones minimizando así la rotación y la fuga de conocimientos.

También, se ha demostrado por medio de varios estudios que la productividad no solo está relacionada con las capacidades de los empleados, sino también, a los métodos y estilos de decisión propios del líder, quien se encarga de analizar el entorno y mejorar la posición competitiva de la empresa (Keh, Nguyen, & NG, 2007) tanto así que, el liderazgo es un aspecto importante de la administración pues ayuda a manejar los recursos de manera óptima para la consecución de objetivos empresariales (Koontz & Weihrich, 2013).

Finalmente, lo anteriormente expuesto hace visible la necesidad de construir relaciones y ambientes de calidad entre los colaboradores y sus jefes ya que suele desestimarse el gran potencial que esto contiene y los grandes beneficios que

puede traer a la organización, así como, seleccionar adecuadamente a la persona que se encargará de liderar los equipos y que esté en la capacidad de definir el estilo de liderazgo acorde con cada colaborador y con cada empresa para que los frutos del mismo se puedan observar de manera casi que inmediata.

CONCLUSIONES

A continuación, se presentan las siguientes conclusiones. En primer lugar, los estilos de liderazgo tienen una relación estrecha con el desempeño de los equipos, de acuerdo con investigaciones y estudios realizados en varios lugares de Latinoamérica, en este ensayo se nombran algunos.

En segundo lugar, cosas tan simples como saludar, escuchar a una persona o involucrar a su familia en actividades de bienestar puede desencadenar en un mayor compromiso y por ende en un aumento del desempeño.

Finalmente, las personas permanecen en el lugar en el cual se sienten importantes y cuidados por el empleador o en este caso por sus líderes inmediatos, ya que al ser seres humanos valoran este tipo de atenciones que desde mi punto de vista deberían ser básicos en cualquier organización, muchas veces se cree que motivar es igual a incentivos económicos sin realmente validar con el empleado que es lo que realmente le interesa, en mi caso es más valioso un reconocimiento público que un incentivo económico.

Referencias

- Ahoraliderazgo.com. (13 de 08 de 2020). *Definiciones del concepto de Liderazgo según 8 autores*. Obtenido de Ahoraliderazgo.com:
<https://ahoraliderazgo.com/liderazgo-segun-autores/>
- ASESCO. (18 de Agosto de 2020). *El Coaching*. Obtenido de Asociación Española de Coaching: <http://www.asescoaching.org/el-coaching/>
- Bass, B. (1990). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Bortoluzzi, D. A., Jimenez, M., Silva, S., & Lunkes, R. (3 de Julio de 2017). *LA INFLUENCIA DE LOS ESCALAFONES SUPERIORES EN EL RETORNO SOBRE EL ACTIVO DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE CONSUMO NO CÍCLICO*. Obtenido de Gale Academic Onoefile:
<https://go.gale.com/ps/anonymous?id=GALE%7CA525611127&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=16920279&p=AONE&sw=w#:~:text=Abstract%20%3A,el%20desempe%C3%B1o%20de%20la%20empresa.>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Clarke, S. (2013). Safety Leadership: A Meta-Analytic Review of Transformational and Transactional Leadership Styles as Antecedents of Safety Behaviours. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 22-49.
- Conger, J., & Kanungo, R. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. New York: Sage Publications.
- Contreras, F. (2016). *Liderazgo: antecedentes, tendencias y perspectiva*. Bogotá: Universidad del Rosario. Escuela de Administración.
- Dinero.com. (21 de Enero de 2020). *Boom empresarial: en 2019 se crearon 309.463 firmas en el país*. Obtenido de Dinero.com:
<https://www.dinero.com/empresas/articulo/cuantas-empresas-se-crearon-en-el-2019-en-colombia/280906>
- Fiedler, F. (1978). *The contingency model and the dynamics of the leadership process*. New York: Academic Press.
- Fuentes, E. (9 de Julio de 2019). *11 DEFINICIONES QUE DESCRIBEN LA FIGURA DEL LÍDER*. Obtenido de El Líder Exponencial:
<https://liderexponencial.es/11-definiciones-que-describen-la-figura-del-lider/#:~:text=%E2%80%93%20EL%20L%C3%8DDER%20SEG%C3%9AN%20CHIAVENATO%3A%20%E2%80%9C,uno%20o%20diversos%20objetivos%20espec%C3%ADficos%E2%80%9D.>

- Keh, H., Nguyen, T., & NG, H. (2007). The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs. *Journal of Business*, 592-611.
- Kirpatrick, S. A. (1991). Leadership: Do traits matter? *The Academy of Management Executive*, 48 - 60.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2013). *Elementos de Administración: Un enfoque internacional de innovación*. México: McGraw-Hill.
- Lupano, M., & Castro, A. (2003). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate 6. Psicología, Cultura y Sociedad*, 107 - 121.
- Mejia, A. (03 de Julio de 2018). *Rotación de personal, enfermedad costosa*. Obtenido de Proquest :
<http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?url=https://search-proquest-com.ezproxy.umng.edu.co/docview/2063205984?accountid=30799>
- Online Etymology Dictionary. (14 de Agosto de 2020). *Lead*. Obtenido de Online Etymology Dictionary: <https://www.etymonline.com/word/lead>
- Real Academia Española. (14 de Agosto de 2020). *Liderazgo*. Obtenido de Real Academia Española: <https://dle.rae.es/liderazgo?m=form>
- Rodriguez, E., & Liliana Pedraja, F. G. (2017). La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia: un estudio exploratorio desde Chile. *Contabilidad y Negocios*, 129-144.
- Skogstad, Anders, Hetland, J., Glaso, L., & Einarsen, S. (2014). Is Avoidant Leadership a Root Cause of Subordinate Stress? Longitudinal Relationships between Laissez-Faire Leadership and Role Ambiguity. *Work & Stress*, 323-341.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.
- Universidad Militar Nueva Granada. (20 de Agosto de 2020). *Clasificación y tipologías de liderazgo*. Obtenido de Diplomados FAEDIS:
http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/ovas/diplomados/diplomado_en_coaching_y_liderazgo/unidad_2/medios/interactividades/pat4_1/pat4_1.html
- Yukl, G. (1992). *Handbook of industrial and organizational psychology*. California: Consulting Psychologists Press.
- Zdanuk, & Bobocel, A. y. (2015). The Role of Idealized Influence Leadership in Promoting Workplace Forgiveness. *The Leadership Quarterly*, 863 - 877.

Zhu, Weinchun, Sosik, J., Riggio, R., & Yang, B. (2012). Relationships between Transformational and Active Transactional Leadership and Followers' Organizational Identification: The Role of Psychological Empowerment. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 186 - 212.